

Huawei, une aventure industrielle chinoise

par

■ **François Quentin** ■

Ancien président de Huawei France (jusque fin 2018),
président du CEPS (Centre d'étude et de prospective stratégique)

En bref

À l'origine, Huawei est une start-up créée en 1988 à Shenzhen, zone économique spéciale en Chine. Avec un rythme de croissance annuelle, exclusivement interne, de 20% depuis quinze ans, cette entreprise est devenue un groupe international dont le chiffre d'affaires s'élève à 105 milliards de dollars, leader mondial dans les télécommunications, en particulier en 5G, deuxième sur le marché des smartphones et fait partie des cinq premiers industriels dans les technologies de l'information. Détenu par ses employés, Huawei a réussi grâce à une culture extraordinaire au service de la vision stratégique exceptionnelle de son fondateur Ren Zhengfei. L'entreprise refuse la croissance externe, se méfie de l'*open innovation* et pousse au départ les employés qui n'ont pas des performances à la hauteur. Confronté à une crise majeure dans le cadre du conflit géostratégique entre la Chine et les États-Unis, Huawei doit aujourd'hui faire de nouveaux choix entre risques et opportunités.

Compte rendu rédigé par Florence Berthezène

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien des parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Le thème de mon intervention est à la fois très vaste, complexe et d'actualité. Je vous présenterai mon point de vue personnel, celui d'un chef d'entreprise dans les très hautes technologies ayant exercé durant sept ans chez Thales comme directeur général adjoint, puis huit ans comme président de Huawei France, que j'ai quitté pour des raisons de santé à la fin de l'année dernière.

Chez Huawei, j'étais également membre de l'*International Advisory Council*, qui regroupait autour de membres de la direction générale des diplomates, des financiers et des représentants de grands groupes. Créé en 2010, ce lieu d'échanges très ouvert était animé par le fondateur du Groupe en personne, Ren Zhengfei.

Je vous parlerai de l'histoire de Huawei, de sa culture que je juge exceptionnelle et des sources de sa compétitivité – même si, aussi bizarre que cela puisse paraître, je n'ai jamais rencontré un chef d'entreprise français que ce sujet intéressait. J'évoquerai également l'actuelle crise sino-américaine sous l'angle des risques et des opportunités pour le Groupe. Je conclurai mon intervention en évoquant les scénarii que je peux imaginer pour la suite de cette aventure.

Une start-up qui a réussi

Huawei est une start-up qui a réussi. À sa création, en 1988, six actionnaires détenaient 100 % du capital de 6 000 dollars, et Shenzhen était une zone économique spéciale.

Une histoire chinoise...

Le fondateur de Huawei, Ren Zhengfei, a suivi une carrière dans une fonction dont l'équivalent en France serait ingénieur des travaux publics de l'État. Issu du corps technique intégré à l'Armée populaire de libération (PLA), il a notamment participé à la création d'une usine de pétrochimie avant d'être touché par la vaste réduction des effectifs décidée par Deng Xiaoping. Après deux expériences qui semblent n'avoir pas présenté de réel intérêt pour lui, il a créé Huawei pour assembler et vendre des centraux téléphoniques d'entreprise (*private automatic branch exchange* ou PABX). Puis, comprenant rapidement qu'il n'y avait pas d'avenir dans la revente de ce type de produits et qu'il risquait de se faire supplanter par ses propres fournisseurs, il a commencé à investir dans le développement d'autres équipements, d'abord dans le monde rural, puis, progressivement, dans des villes de plus en plus importantes, jusqu'à atteindre une taille suffisante pour couvrir la Chine entière, dans les années 1990. Néanmoins, à la fin de cette même décennie, l'entreprise s'est trouvée confrontée à un risque vital : la technocratie de ses concurrents étatiques a cherché à la supprimer, en accusant Ren Zhengfei de comportement illicite, entre autres. Celui-ci en a conclu qu'il lui fallait, d'une part, chasser hors de Chine et, d'autre part, changer de modèle d'actionariat. Ainsi, avec la complicité du gouvernement de Shenzhen, la société fondée par six actionnaires est à présent détenue à plus de 99 % par un syndicat maison. Aujourd'hui, Huawei compte une centaine de milliers d'actionnaires, tous salariés de droit chinois.

Au début des années 2000, l'entreprise a à nouveau failli couler avec la crise d'Internet. Elle n'a dû sa survie qu'à la vente de sa division Énergie à Emerson et au versement des salaires sous forme d'actions. Grâce à ces opérations, Huawei a poursuivi son développement et sa croissance hors de Chine.

... devenue une aventure internationale

Le premier contrat international de Huawei a été passé en Russie à l'issue de quatre ans de négociations, pour un montant de 35 dollars. Ren Zhengfei en est très fier et l'a affiché dans son bureau sans jamais encaisser la somme ! En France, son premier contrat a été passé avec 9 Telecom (rachetée par SFR par la suite) en 2003. Contrairement à l'idée communément répandue, il portait sur un produit de très haute technologie, dont 9 Telecom avait d'ailleurs déclaré qu'il ne le trouvait nulle part ailleurs.

Le premier téléphone en marque blanche de Huawei est apparu en 2005. Puis, en 2012, son premier smartphone a été lancé sous marque propre. Dès 2014, la marque figurait déjà parmi les 100 premières du classement Interbrand.

En 2018, Huawei affichait 105 milliards de dollars de chiffre d'affaires, une rentabilité de 10 % et aucune dette. Depuis vingt ans, sa croissance annuelle est de 20 %. Aucun groupe ne peut en dire autant. Huawei est numéro deux mondial dans la production de smartphone, devant Apple, numéro quatre mondial dans le secteur des serveurs et numéro un parmi les opérateurs de réseau de téléphone, très largement devant Nokia et Ericsson. Il est également, et de loin, numéro un en Chine.

À mon arrivée dans le Groupe, en 2010, son image était excellente chez les opérateurs de télécommunications. Huawei signait des contrats à tour de bras au travers de ses 170 à 180 filiales dans le monde. Son management opérationnel, très bien organisé, avait lui aussi une couverture mondiale. Pour autant, le Groupe était absolument inexistant aux yeux du grand public. Son image n'était ni positive ni négative, elle n'existait tout simplement pas.

Huawei investissait alors massivement en R&D, entre 8 et 15 % du chiffre d'affaires, soit des sommes pouvant aller jusqu'à 15 milliards de dollars par an, comme en 2018. Il était l'un des trois premiers déposants mondiaux de brevets – et des brevets très sérieux ! Au milieu des années 2000, les redevances qu'il devait verser aux détenteurs de brevets de 2G s'élevaient à plusieurs centaines de millions de dollars par an. Quand la 3G puis la 4G sont arrivées, les redevances ont baissé respectivement de 45 % puis encore de 30 %, car Huawei maîtrisait une part plus importante des technologies nécessaires. Avec la 5G, c'est la totalité du monde qui paiera des redevances très élevées à Huawei pour obtenir l'accès à ses technologies.

Pourtant, quitte à être simplificateur, je considère que les pays occidentaux continuent à faire montre de beaucoup de mépris, d'ignorance, de suspicion et d'absence d'intérêt vis-à-vis de ce Groupe. Jamais un seul chef d'entreprise français ne m'a d'ailleurs demandé pourquoi sa croissance annuelle était de 20 % ou quels étaient les leviers de sa compétitivité, et pour cause ! Tous sont persuadés que c'est en raison des salaires ultra-bas appliqués dans la province de Shenzhen et ils ne sont pas disposés à entendre la réalité. Aujourd'hui encore, pas un des analystes financiers qui suivent Nokia et Ericsson ne s'intéresse à Huawei !

La culture d'entreprise, facteur clé d'un développement inédit

Quand Huawei a démarré, le secteur des télécoms, y compris en Chine, était dominé par Nortel, Nokia et Alcatel. L'entreprise est donc partie de zéro, dans un monde qui ne l'attendait pas. Pourtant, elle a rapidement et durablement affiché une croissance de 20 %.

Une entreprise d'exception

La stratégie de Huawei est exceptionnelle et très impressionnante, et je pèse mes mots. La seule entreprise à peu près comparable à mes yeux a été General Electric à l'époque de Jack Welch.

Ren Zhengfei est lui-même un être exceptionnel et absolument remarquable, qu'on aurait tort de sous-estimer. Il ne parle pas anglais et quand il s'exprime, il a tendance à parler vite, ce qui le rend parfois difficilement compréhensible, même pour les Chinois. Il n'empêche que sa vision est sidérante.

La capacité d'exécution de l'entreprise est, elle aussi, extraordinaire. Quand Huawei décide de mettre en œuvre un projet, ce dernier est exécuté de façon impressionnante. Sa compétitivité est largement structurelle. Aujourd'hui, s'il veut éliminer ses concurrents, il peut le faire dans la journée, et en gagnant de l'argent. Pour le dire autrement, si les concurrents sont encore là, c'est le résultat d'une volonté délibérée.

Enfin, avec une capacité annuelle d'autofinancement de 15 milliards de dollars, la R&D a toute latitude.

Des principes fondamentaux simples

Ren Zhengfei a l'obsession du client, comme en témoignent ces principes : *Stay customer centric* (rester centré sur le client), *Build organization to serve customers* (construire une organisation au service des clients),

Help customers to achieve success (aider les clients à réussir), *Process from customer to customer* (avancer de client en client), *Allocate resources focuses on customer* (allouer des ressources aux besoins spécifiques du client). Ces préoccupations constantes sont la recette miracle de Huawei. Je pensais les avoir mises en application lorsque j'étais chez Thales, mais force est de reconnaître qu'il n'y a pas de comparaison possible. Chez Huawei, l'obsession du client est totale, à un degré que je n'ai jamais rencontré ailleurs.

Par ailleurs, il ne suffit pas de "traire la vache". Tous les profits doivent être partagés, d'où le principe *Surrender part of the profit to customers* (rétrocéder une partie des profits aux clients).

D'autres principes de base sont centrés sur la coopération : *Plant flowers rather than thorns* (planter des fleurs plutôt que des ronces), *Achieve win-win* (atteindre l'équilibre gagnant-gagnant), *Establish strategic partnership with suppliers and offer reasonable prices to help them succeed* (établir un partenariat stratégique avec les fournisseurs et leur proposer des prix raisonnables pour les aider à réussir). J'ai vu des entreprises travailler quinze ans d'affilée avec Huawei. Même les plus petites qui étaient présentes au début de l'aventure restent considérées comme des partenaires de premier rang.

Concernant la compétition, les principes sont les suivants : *Gently develop with competitors* (développer des relations paisibles avec ses concurrents), *Create a favourable environment and share benefits* (créer un environnement favorable et en partager les bénéfices), *Trade land for peace* (céder du terrain pour construire la paix), *Trade short-term sacrifices for long-term development* (réaliser des sacrifices à court terme en vue d'un développement à long terme). Ce dernier principe est très intéressant pour une entreprise détenue par son personnel et confrontée à un enjeu géostratégique de taille.

Le principe *See the key conflicts* (percevoir les conflits clés) montre à quel point Ren Zhengfei réfléchit profondément et anticipe autant que possible les différents sujets. En l'occurrence, l'actuel conflit avec les États-Unis était identifié de longue date.

L'entreprise applique d'autres règles fondamentales : *Adhere to the principle of gaining power through a small hole* (adhérer au principe de savoir se faufiler par un trou de souris pour arriver au but), *Dig and enlarge* (creuser et élargir). Leur premier smartphone était la risée de tous, par exemple. Il était en effet à la fois moche et très bas de gamme. Mais à peine trois ans plus tard, Huawei proposait des produits très sophistiqués. Aujourd'hui, ses smartphones constituent de loin les meilleures solutions du marché, au meilleur prix. Et, je le rappelle, son taux de croissance est encore de 20 % au premier semestre 2019, dans un marché plutôt en régression.

Ren Zhengfei a également fait sien un principe qui ne va pourtant pas de soi chez les Chinois : *Openness is a key to long-term survival* (l'ouverture est la clé de la survie à long terme).

Enfin, les principes qui doivent guider l'innovation sont eux aussi très intéressants : *Innovation is risky, but without innovation greater risks exist* (l'innovation est risquée, mais sans innovation, les risques sont encore plus grands), *Tolerate failure in innovation* (tolérer l'échec en matière d'innovation) – en revanche, il n'existe aucune tolérance pour l'échec commercial! –, *Innovation should be with boundaries* (l'innovation dans un cadre défini).

En définitive, ces grands principes témoignent d'une réflexion stratégique de très haut niveau.

Une organisation des plus ordinaires

Je le disais, la culture d'entreprise de Huawei est exceptionnelle. En revanche, son organisation est d'une banalité effrayante et ne fait l'objet d'aucune considération. L'esprit conquérant est la base. Il s'agit de monter au créneau pour gagner les affaires, toujours en appliquant le principe *Dig and enlarge*, partir petit puis élargir.

Huawei embauche à tous les niveaux les meilleurs diplômés des meilleures universités, qui intègrent les effectifs comme débutants. Au milieu des années 2000, plus de 1 000 candidats arrivaient en rang dans l'espoir d'être retenus, tout en sachant qu'ils débuteraient leur carrière en passant un an en Mongolie extérieure ou au Zimbabwe pour installer des radios, avant d'occuper les postes les plus difficiles dans les pays les plus compliqués. Ce n'est qu'au terme d'une promotion progressive qu'ils arrivaient, très affûtés, dans les pays occidentaux.

Par ailleurs, les motivations financières sont massives. Les bonus sont versés en actions – ce qui, de fait, évite de les payer. En 2014, un ingénieur de bon niveau avec huit ans d'expérience pouvait acheter un appartement à Shenzhen avec son bonus de l'année. La sortie du dividende en janvier est donc toujours très attendue. Outre la perception de dividendes, les actionnaires disposent d'un droit de vote pour coopter les dirigeants dans les instances de direction. Lorsqu'ils quittent l'entreprise, ils perdent ce droit de vote, mais conservent leurs actions. Les salariés des années 1990 se sont ainsi largement enrichis. En outre, l'employabilité du personnel de Huawei est extrêmement élevée : quand un salarié part, il est instantanément recruté aux meilleurs postes des grandes entreprises chinoises. Cela facilite la séparation et permet de maintenir la moyenne d'âge des effectifs à 30 ans.

Par ailleurs, la centralisation est le maître mot. Elle peut même devenir extrême. J'ai ainsi vu le directeur général intervenir personnellement sur des sujets commerciaux, pour des affaires de 5 à 20 millions de dollars. Les décisions peuvent remonter très vite et très haut. La délégation n'existe que très peu. Tous les ans, le budget démarre à zéro et chaque action budgétaire doit être validée en début d'année. Rien n'est acquis.

La direction générale est organisée en trois blocs : la stratégie, la R&D et les opérations. La presse parle souvent de *rotating CEOs* pour décrire son fonctionnement. Ce n'est pourtant pas du tout le cas. Trois personnes se partagent la direction des trois grands blocs, selon le système allemand du *Vorstandsvorsitzender*. Cette organisation est parfaitement rodée et sert de terrain d'essai pour gérer la succession de Ren Zhengfei le moment venu.

En somme, les principes d'organisation sont simples et géniaux à la fois : *Only the companies that dare to criticize themselves can survive competition* (seules les entreprises qui osent l'autocritique peuvent survivre à la concurrence), *Simplicity is beauty* (la beauté est dans la simplicité), *Too many process control points increase Opex* (l'excès de contrôle des processus augmente les dépenses d'exploitation).

Une compétitivité hors norme

Quelles sont les sources d'une telle compétitivité ?

La R&D avant tout

Huawei croit fortement en sa R&D. Le Groupe lui allouait déjà discrétionnairement 8 % de son chiffre d'affaires au début des années 2000 et ce taux est passé à 15 % aujourd'hui.

La R&D est "verticalisée" : c'est en son sein que se font la politique produit, la politique de recherche, la politique technologique ainsi que le développement de produits et leur mise à jour. C'est un outil d'une extrême efficacité.

Par ailleurs, si la R&D est très centralisée dans son organisation, elle est également poussée ou freinée par les besoins et les demandes des marchés, des clients et des unités opérationnelles. Quand un client exprime un besoin impliquant un développement sur une ligne de produits, une équipe de 200 personnes peut être allouée au projet durant six mois, au terme desquels sort un produit plutôt bon qui sera ensuite amélioré jusqu'à devenir parfait.

Des effectifs hautement qualifiés

Employeur de référence en Chine, Huawei n'a jamais rencontré de difficulté pour embaucher. Son image technologique est excellente et ne cesse de s'améliorer. Cette entreprise peut donc faire venir qui elle veut. C'est vrai en Chine, mais également partout dans le monde.

En l'occurrence, ses ingénieurs sont les meilleurs de Chine. Leurs compétences sont au moins équivalentes à celles des meilleurs ingénieurs français, mais ils sont bien plus nombreux et, je le répète, l'âge moyen est de 30 ans, quand il se situe plutôt autour de 45 ans chez les concurrents.

Une croissance exclusivement organique

Huawei n'a jamais acheté d'entreprise. Nokia, par exemple, a acheté Siemens, Alcatel, Lucent, Nortel et j'en oublie. Aujourd'hui, son portefeuille de produits est une véritable liste à la Prévert, d'autant que les produits peuvent difficilement être supprimés, car les clients y tiennent. Pourtant, leur mise à jour et leur maintien en bon fonctionnement coûtent des sommes considérables. Huawei, pour sa part, dispose de produits qui sont tous de la même génération et régulièrement mis à jour par les méthodes les plus automatisées et les moins coûteuses. L'écart de compétitivité est donc gigantesque.

Outre le fait que les acquisitions coûtent très cher et sont souvent compliquées sur le plan organisationnel, mais aussi culturel, elles engendrent des portefeuilles produits très hétérogènes. Ce choix délibéré de Huawei pour une croissance exclusivement organique est générateur d'une compétitivité que personne ne comprend ni ne voit.

Qui plus est, l'intégration verticale est tout à fait remarquable. L'entreprise fabrique elle-même ses composants. Apple commence seulement à le faire, dix ans après – même s'il présente cette solution comme une démarche de génie. Cette stratégie permet de réintégrer la marge brute, mais aussi de mettre les mêmes processeurs dans les smartphones, serveurs et autres produits. Elle crée des effets de volume, tirés ensuite par les achats, qu'ils soient classiques ou centralisés dans le cadre de partenariats.

La production, quant à elle, est considérée comme un métier clé, mais également comme un métier de partenaire, sous réserve que l'on maîtrise les transitions entre la R&D, la production et les mises à jour. Elle est donc très largement sous-traitée. Il y a huit ans, Huawei visait 30 % de sous-traitance. Compte tenu de l'augmentation des volumes, cette part a baissé et doit désormais se situer aux alentours de 20 %.

Tous ces éléments expliquent le différentiel très substantiel de coûts entre Huawei et ses concurrents. La règle est simple : avec la combinaison clients-actionnaires-R&D, la "machine à broyer" est en route. Il serait donc très aisé pour Huawei d'éliminer tous ses concurrents. Il lui suffirait de passer une ou deux années avec une marge de 2 à 3 % pour que ses concurrents disparaissent. Et pourtant, ceux-ci ne comprennent toujours pas qu'ils ne sont pas compétitifs !

Et demain ?

Je voudrais, pour finir, envisager les suites de la crise sino-américaine, improprement qualifiée de "crise de Huawei".

Ren Zhengfei a longtemps été fasciné par les États-Unis. Le compte rendu de sa première visite dans ce pays, au début des années 1990, est très intéressant à cet égard. Ses étonnements et ses questionnements sont d'une profondeur stupéfiante. Les États-Unis, pour leur part, envoyaient régulièrement des messages très contradictoires vis-à-vis de Huawei.

Une crise perçue comme bénéfique

La capacité de survie de Huawei est, depuis toujours, une préoccupation permanente pour son fondateur. Les menaces vitales sont donc clairement identifiées et anticipées. Dès lors, il n'a pas été surpris par la crise avec les États-Unis. L'embargo sur les composants américains ne pose d'ailleurs aucun problème à Huawei, alors même qu'il a éliminé ZTE il y a deux ans. Pour Huawei, se passer de 11 milliards de dollars d'achats de composants aux États-Unis n'est pas un sujet. C'est de l'argent de poche !

Non seulement Ren Zhengfei avait anticipé la crise actuelle, mais je crois pouvoir affirmer qu'il la considère comme hautement bénéfique. En effet, il commençait à estimer que son Groupe était devenu trop riche, que ses effectifs étaient trop nombreux et que la vie était devenue trop facile. Alors qu'il avait lui-même connu la frugalité durant ses quarante premières années, il avait le sentiment que son entreprise se vautrait dans une complaisance malsaine. Il envisage donc la crise comme une excellente raison de mettre Huawei sous contrainte, ce qui a pour effet de resserrer les rangs et de focaliser la motivation sur les enjeux existentiels. De fait, le Groupe

vit très bien sous la menace. Jusqu'en 2010, en effet, il était agressé et menacé. Depuis 2015, c'est une entreprise repue, qui gagne plus d'argent qu'elle ne peut en dépenser.

La crise contraint à "élaguer" les effectifs, mais aussi à repenser la façon dont la croissance doit être orientée vers les clients et à accélérer les projets – même si leur vitesse d'avancement est déjà très rapide. Se rendre indépendant vis-à-vis de Google est à coup sûr faisable, même si ce ne sera décidé qu'en cas de nécessité.

Cela étant, la recherche du compromis étant dans les gènes du Groupe, celui-ci ne fera pas d'annonces fracassantes, mais opérera des mouvements limités et sinueux pour détourner l'attention. Chez les Chinois, seuls les actes dénoncent les intentions. Par ailleurs, ils sont ouverts à toutes les options. Ren Zhengfei rappelle régulièrement que « *ceux qui font trois pas en avant deviendront des martyrs, tandis que ceux qui ne font qu'un pas et demi deviendront les leaders* ». Il s'agit aussi de « *se montrer courageux en cassant les avantages d'aujourd'hui pour en reconstruire de nouveaux demain* ».

Des risques réels, mais limités

Plusieurs risques découlent malgré tout du conflit sino-américain. Le premier est une intensification du rôle intrusif de l'État, donc du Parti communiste chinois. Depuis 2014, le développement du programme Composants – qui permet la survie de Huawei – a été financé grâce aux plusieurs centaines de milliards de dollars d'investissements de l'État. À cette même époque, le Premier ministre s'était rendu de façon inédite sur le site Huawei à Shenzhen, ce qui avait marqué un réel changement de posture. La finesse de gravure des composants qui arriveront prochainement sur le marché est de 5 nanomètres, contre 7 nanomètres actuellement et 10 nanomètres pour Intel et Apple. Huawei a donc le même niveau de technologie, voire deux ans d'avance. Dans les composants, cela compte énormément.

Certes, il existe aussi des risques financiers, mais l'entreprise n'a pas de dette, son cash-flow est positif et fin juin 2019, ses ventes étaient encore en croissance de 20 %.

Un autre risque sera l'obligation de miser davantage sur le marché chinois, qui est un marché coupe-gorge, très difficile et compétitif. Huawei y a conservé son avance dans les smartphones et commence à supplanter les Américains dans les serveurs. Alors que son activité était réalisée à 70 % hors de Chine, cette part a récemment baissé pour atteindre moins de 50 %. À terme, compte tenu des spécificités du marché chinois, cette évolution pourrait contraindre Huawei à avoir une structure domestique et une structure internationale de plus en plus distinctes.

Par ailleurs, la pression, la centralisation et le mode de fonctionnement d'urgence ont un effet très négatif sur les personnels non-chinois, dans tous les pays où l'entreprise est présente. À long terme, ce n'est pas bon. Or, la centralisation est plus massive encore qu'avant. C'est presque un réflexe, mais il peut s'avérer dangereux quand on réalise 105 milliards de dollars de chiffre d'affaires et que l'on emploie presque 200 000 personnes. La perte d'écoute et de compréhension, combinée au départ des salariés non-chinois, risque de se payer. Des erreurs d'exécution commencent d'ailleurs à être commises, liées à des directives très centrales, même si elles ne concernent pour l'instant que des sujets marginaux.

Globalement, la guerre sino-américaine a deux conséquences majeures en faveur de Huawei. La première est que sa technologie est reconnue comme étant la meilleure du monde, y compris par les États-Unis. La seconde est que les raisons de la mise en avant des préoccupations de sécurité par les Américains apparaissent suspectes.

Quels scénarii pour demain ?

Je ne considère pas qu'il existe de risque vital, mais, tout au plus, un risque au niveau des résultats et du chiffre d'affaires. L'entreprise prévoit d'ailleurs une stagnation de son chiffre d'affaires – avec tout de même une croissance de 3 ou 4 %. J'envisage aussi un repliement excessif de Huawei sur la Chine, avec des conséquences d'organisation, de fonctionnement, d'acceptation et d'image.

De façon plus large, je perçois également un risque pour les normes, lié aux divergences entre les États-Unis et la Chine. Faire progressivement sortir les représentants de Huawei des groupes de normalisation largement dominés par les Américains pourrait ainsi signer la mort du wifi. La Chine a toujours combattu l'idée de normes mondiales au profit de standards chinois. Ce type de comportement a pourtant tué les acteurs japonais dans les télécoms ou la radio au début des années 1990. L'échelle n'est cependant pas la même. Dans ce contexte, l'Europe aura un rôle majeur à jouer en matière de normalisation et de structuration des solutions techniques du futur.

Se pose aussi la question de la succession de Ren Zhengfei, qui aura 78 ans cette année. La présidente, Sun Yafang, est partie l'année dernière. L'actuelle équipe de management est en place depuis presque trente ans et approche la soixantaine. La course est lancée. Quatre candidats sont identifiés, dont le patron de la division Smartphone qui aurait ma préférence personnelle, car c'est lui qui a construit cette activité à partir de rien depuis 2011 – laquelle pèse aujourd'hui 60 milliards de dollars de chiffre d'affaires –, mais aussi parce qu'il a dirigé la division Europe.

En définitive, la situation n'est donc pas si mauvaise que cela, mais elle présente des inconvénients et il sera passionnant de voir comment Huawei les gèrera.

Débat



Présider Huawei France

Un intervenant : *Quelles sont les marges de manœuvre du président de Huawei France ?*

François Quentin : Le président de Huawei France est surtout un homme-orchestre, les affaires commerciales étant gérées par le directeur général.

À mon arrivée dans cette fonction, en 2010, Huawei était inconnu du grand public et n'inspirait que mépris et incompréhension. Cette situation était assez désagréable et je n'aurais jamais imaginé qu'elle pouvait atteindre un tel niveau d'irrationalité. Ma mission consistait en grande partie à y remédier, en organisant des voyages au siège en Chine, mais également en faisant de l'animation interne. Rassurer et informer ont sans doute été mes maîtres mots durant huit ans. Vis-à-vis du Groupe, il fallait aussi gérer l'interface avec le monde français et ses subtilités organisationnelles, en expliquant la culture d'entreprise et celle de l'État – qui est au moins aussi compliquée que la culture chinoise. Ce travail n'a jamais été très public ou médiatisé, mais cette action interculturelle pratico-pratique était indispensable. J'ai également passé beaucoup de temps à expliquer l'importance de la Commission européenne.

J'ai aussi œuvré à développer la R&D. Toujours à mon arrivée, Huawei considérait qu'il n'était pas intéressant d'investir en France, contrairement au Royaume-Uni ou à l'Allemagne. En effet, à chaque fois qu'un représentant du Groupe voulait rencontrer une entreprise ou une université, la DGSI (direction générale de la Sécurité intérieure) donnait la consigne très stricte de ne rien lui dire. Le "péril jaune" était alors encore massivement identifié comme un risque. Dans la mesure où les travaux sur la 5G commençaient à aboutir,

nous avons travaillé très en amont avec les services de l'État, pour les aider à comprendre cette technologie qui n'est pas une simple version supplémentaire, mais une révolution complète qui transformera les réseaux hiérarchisés en nœuds décentralisés capables de faire du raccordement, du stockage et de l'acheminement. Dans ce cadre, j'ai organisé des séances techniques très pointues, qui ont permis de créer une véritable dynamique.

Int. : *Votre expérience chez Huawei a-t-elle changé votre façon de faire de la prospective ?*

F. Q. : Je continue à me demander en quoi ce Groupe est chinois. Une chose est certaine, Huawei n'est en aucun cas le modèle des entreprises chinoises à venir. Par ailleurs, cette aventure m'a permis de découvrir la Chine de l'intérieur et de comprendre que ce pays est très compliqué. En fait, j'ai surtout appris que je ne savais rien sur lui !

Huawei sur son marché domestique

Int. : *Vous avez indiqué que le chiffre d'affaires de Huawei tend à s'équilibrer entre la Chine et le reste du monde. Le Groupe a-t-il les moyens de gérer cette situation ?*

F. Q. : L'actuel équilibre me semble pertinent. Jusqu'au début des années 2000, Huawei réalisait 100 % de son chiffre d'affaires en Chine. Le fait d'être détenu à plus de 99 % par son syndicat maison lui avait permis de détourner la loi selon laquelle une entreprise ne peut pas compter plus de 200 actionnaires. Ce ne serait plus possible aujourd'hui, car, dès lors que Huawei est devenu plus visible, cette aberration s'est avérée politiquement gênante, d'autant que ses concurrents, qui sont des filiales de groupes étatiques, se trouvaient dans une situation difficile. Face aux réactions croissantes sur le marché intérieur, Huawei a alors décidé de devenir *to big to fail* en s'implantant à l'international, où il a réalisé jusqu'à 70 % de son chiffre d'affaires. Cette image "étrangère" le rendait intouchable en Chine.

Int. : *Huawei perçoit-il Samsung comme un concurrent sérieux ?*

F. Q. : Non ! La Corée compte à peine plus d'habitants que Shanghai. Par ailleurs, Samsung ne vend presque plus de smartphones en Chine.

Int. : *Le gouvernement chinois ne risque-t-il pas de faire de l'entrisme pour favoriser les concurrents ?*

F. Q. : Je n'y crois pas trop. Par ailleurs, tous les États subventionnent des champions nationaux privés de la même façon, même s'il existe une spécificité chinoise liée à l'histoire et au nombre d'habitants. L'aventure spatiale d'Elon Musk, par exemple, est entièrement financée par la Nasa et Microsoft a débuté en étant financé par l'État américain, qui est aussi un très gros client d'Intel.

Int. : *Par quel biais l'État chinois intervient-il dans l'écosystème des fournisseurs ?*

F. Q. : Il contrôle les entreprises soit à travers les banques, soit en étant actionnaire, soit en étant client, soit par la *supply chain* – comme avec Huawei. Par ailleurs, les entreprises qui souhaitent bénéficier des programmes Composants doivent acquitter un droit d'accès.

Int. : *Quel est le positionnement de Huawei face au système de surveillance chinois ?*

F. Q. : C'est le même que celui d'un groupe comme Thales dans le système français, qui a aussi ses particularités et ses défauts – même s'il n'a pas à exercer un contrôle social sur 1,5 milliard d'individus. L'empire chinois a toujours connu cette problématique de contrôle social, d'autant que son histoire a été émaillée de jacqueries et de révolutions, dont la dernière série a duré cent trente ans.

Les ressorts d'une réussite inédite

Int. : *Les ingrédients de la "recette" Huawei sont très banals et figurent dans tous les catéchismes mondiaux des affaires. Comment se fait-il que si peu d'entreprises soient parvenues au même niveau ?*

F. Q. : Les principes managériaux du Groupe sont en effet très simples et généraux. Néanmoins, comme dans l'art de la guerre, tout réside dans leur exécution. En l'occurrence, je salue la capacité de Ren Zhengfei d'avoir fait Huawei, en passant de 0 à 200 000 collaborateurs et de 0 à 110 milliards de dollars de chiffre d'affaires en vingt-cinq ans. Cette approche – l'approche chinoise en général – est très différente de la logique américaine, qui consiste à accomplir des choses extraordinaires en peu de temps, mais peine ensuite à changer, à l'instar de General Electric. La principale hantise de Ren Zhengfei est d'ailleurs que la rigidité de son entreprise l'empêche d'évoluer. Aussi perçoit-il la crise actuelle comme une occasion de dérigidifier certains processus.

Par ailleurs, la vision est entièrement portée par Ren Zhengfei lui-même. Très rapidement, lorsque l'on descend dans la hiérarchie, il s'agit d'appliquer les règles. Il sera intéressant de voir quelle sera la position dans ce domaine des candidats à sa succession.

Int. : *Huawei n'a-t-il pas bénéficié d'une opportunité temporelle ? Il est plus facile de construire à partir de rien, en général. Par ailleurs, les grandes entreprises occidentales faisaient fabriquer en Chine, puis de nombreux chercheurs chinois qui vivaient aux États-Unis sans être pleinement intégrés sont retournés dans leur pays après le départ de Mao. Là encore, c'était une belle opportunité.*

F. Q. : La table rase a été un avantage. Cependant, il a aussi fallu savoir prendre les bonnes décisions. Les entreprises comme Intel ou Microsoft, qui ont vingt ans de plus, sont rigides et se sont largement développées par croissance externe, contrairement à Huawei.

Les ressources humaines

Int. : *Les collaborateurs de Huawei ont-ils le sentiment d'accomplir une mission, pour transformer la société et créer un homme augmenté grâce à la technologie ?*

F. Q. : Non. Ils considèrent simplement qu'ils ont un métier et un statut. Contrairement à une idée assez répandue, Huawei n'a rien d'une secte. Les salariés sont très motivés par l'argent et par la référence que représente leur entreprise, en Chine comme à l'étranger.

Int. : *Combien de temps un salarié reste-t-il dans le Groupe en moyenne ?*

F. Q. : Entre cinq et dix ans. C'est court, mais cela procure un avantage concurrentiel majeur.

Int. : *Comment les effectifs ont-ils évolué au cours des dernières années ?*

F. Q. : Depuis le début des années 2000, l'effectif est passé de 60 000 à 200 000 personnes, dont 90 000 en R&D. L'embauche se fait le plus souvent au statut de débutant, avec des plans de formation très développés puisque 3 000 personnes sont formées simultanément. Ensuite, un "élagage" est effectué tous les ans. L'ancienneté est quasiment un critère de départ.

Int. : *Les départs interviennent-ils sous forme de licenciements ?*

F. Q. : Diverses solutions sont possibles. Néanmoins, la règle du jeu est claire : l'avenir n'est pas en interne, sauf exception. Il faut donc progresser ou sortir.

Int. : *Qu'en est-il dans les autres pays ?*

F. Q. : Tous les coups sont permis. On paie, on encourage, on pousse vers la sortie...

La R&D et l'innovation

Int. : *Comment l'open innovation s'inscrit-elle dans le développement de Huawei?*

F. Q. : Elle est très marginale. Ce n'est pas la culture de l'entreprise.

Int. : *La manière de mener la R&D dans les laboratoires en Chine est-elle très spécifique?*

F. Q. : Je n'ai qu'une expérience limitée en la matière. Le degré d'organisation est assez similaire à celui de Thales. Je n'ai pas observé de différence conceptuelle en la matière. Les patrons de R&D de grands groupes français installés en Chine indiquent que la qualité et le coût des ingénieurs européens, américains et chinois sont largement comparables. Il faut admettre, ce que beaucoup se refusent à faire, que le niveau technologique chinois est le même que celui des Américains. Seuls les cycles de produit diffèrent totalement.

Int. : *Pourquoi Huawei n'achète-t-il jamais d'autres entreprises?*

F. Q. : C'est une stratégie délibérée, qui permet au Groupe de ne pas être encombré par des portefeuilles compliqués de produits. Huawei considère que dans les télécoms et les systèmes d'information, les technologies évoluent très rapidement et que seuls les mauvais business sont à vendre. Présenter un dossier d'acquisition est d'ailleurs un motif de licenciement.

Les normes

Int. : *Huawei envoie-t-il dans les groupes de normalisation des collaborateurs avec une expertise très élevée?*

F. Q. : Oui, d'autant qu'il les a toujours identifiés comme des lieux de pouvoir critiques. Consigne est ainsi donnée qu'un de ses représentants soit systématiquement président ou vice-président. Ce sujet est très centralisé dans la R&D du Groupe, au même niveau que les brevets, très suivi et très managé.

Int. : *Quel est le rôle exact du Huawei Brussels Office? Est-il suffisant?*

F. Q. : Cette instance est une simple interface étatique avec la Commission européenne. Toutefois, Huawei a de très grosses filiales dans chaque État-membre, ainsi qu'une structure Europe à Düsseldorf.

Int. : *Quelles sont les intentions de Huawei et de la Chine vis-à-vis de l'Europe, en matière de normes?*

F. Q. : Imposer ses normes est un véritable tropisme étatique chinois, que Huawei a systématiquement combattu pour jouer davantage les normes internationales, conditions de survie d'un marché mondial. La Chine a été très choquée d'être exclue des comités de normalisation, notamment sur le wifi. Pour moi, cette décision a d'ailleurs signé l'arrêt de mort de cette technologie. Il faudra donc que l'Europe garde ses portes ouvertes le jour où les choix se restreindront, d'autant que l'influence américaine sera inévitablement remise en cause par les Chinois. Dans ce contexte, Huawei pourrait être un allié objectif de l'Europe.

Int. : *L'Europe peut-elle être considérée comme un acteur crédible sans base technologique solide?*

F. Q. : En la matière, c'est une question de compétences individuelles et de volonté plus que de base technologique. Il est indispensable que l'Europe occupe une place active dans l'élaboration des normes. Huawei ne pouvant pas courir le risque de se retrouver avec trois normes, ou même deux, le jeu ne sera pas simple, mais nous ne pouvons pas ne pas le jouer. Il sera même critique dans les dix ans qui viennent.

■ Présentation de l'orateur ■

François Quentin : diplômé de Télécom Paris, il a été de 2010 à fin 2018 président du conseil d'administration de Huawei Technologies France et membre de l'*International Advisory Council* du groupe Huawei. Il a été, auparavant, directeur général de Thales aerospace, président du Conseil auprès de la Commission européenne pour la recherche aéronautique (ACARE) de 2003 à 2011 et membre de l'Académie de l'air et de l'espace. Il est administrateur de diverses sociétés françaises et étrangères, et chevalier dans l'Ordre national de la Légion d'Honneur.

Diffusion janvier 2020
